OFFENTLIG LEDELSE

03 21

UDGIVET I SAMARBEJDE MELLEM
HK KOMMUNAL OG
DANSK SOCIALRÅDGIVERFORENING



TEMA
SIDE 10-13

Dansk Socialrådgiverforening

HK KOMMUNAL

Nye lederværktøjer:
Få støtte til dit eget psykiske arbejdsmiljø
SIDE 4

Borger-lobbyisme:
Ha' fingeren på den lokale puls
SIDE 16

Konflikter mellem medarbejdere:
Vær bevidst om din egen rolle
SIDE 18

KORT NYT

Tjek ind i Ledelses-ugen 2021

For 3. år i træk afholder regeringen, KL og Danske Regioner Ledelsesuge i uge 44. Her inviteres ledere på alle niveauer i den offentlige sektor, lederforeninger, forskere m.fl. til at sætte særligt fokus på offentlig ledelse gennem debat, vidensdeling osv.

Du kan også være med – tjek ind i Ledelsesugens arrangementer her:
ledelsesugen.dk/arrangementer/

Ledelses Ugen

HK Kommunal Chefgruppens konference 2022:

Sæt kryds i kalenderen

Den 24. og 25. marts 2022 inviterer HK Kommunal Chefgruppen sine medlemmer til den traditionsrige chefkonference, medlemsmøde og valg til chefgruppens bestyrelse – og vanen tro i de smukke, vante rammer på Christiansminde nær Svendborg. Så sæt kryds i kalenderen allerede nu. Nærmere information om tilmelding osv. kommer i løbet af efteråret.

Nyt værktøj:

Ledelsesevaluering

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet har udviklet et nyt værktøj til fælleskommunal ledelsesevaluering. Værktøjet henvender sig både til dig, som skal planlægge en ledelsesevaluering, til dig, som skal evalueres som leder, og til medarbejdere.

Værktøjet skal støtte grundig og systematisk feedback på ledelse set fra både medarbejdernes, lederkollegernes og nærmeste leders perspektiv med det formål at skabe en åben dialog om den daglige ledelse.

Læs mere på → ledelsesevaluering.dk
Læs også artiklen om værktøjet på → bit.ly/nyt-eva



Offentlig Ledelse 3/2021
ISSN 1602-3765

Oplag
3.000 eksemplarer

Layout
Lars Pryds, HK Kommunal

Tryk
Stibo Complete

Udgivere
Chefgruppen, HK Kommunal
Ledersektionen i Dansk Socialrådgiverforening

Ansvarshavende redaktør
Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Redaktionen
Koordinator og redaktør:
Tina Juul Rasmussen
Telefon: 28 76 56 54
tina@juul-kommunikation.com

Charlotte Holmershøj,
Dansk Socialrådgiverforening
ch@socialraadgiverne.dk

Mette Marie Langenge,
HK Kommunal
chefgruppen@hk.dk

Adresseændring og abonnement:
chefgruppen@hk.dk

Hjemmeside
www.offentligledelse.dk

Næste blad udkommer mandag den 7. februar 2022.
Deadline for indlæg og annoncer er fredag den 7. januar 2022 på
tina@juul-kommunikation.com

Dansk Socialrådgiverforening

HK KOMMUNAL

INDHOLD

03 **Lederen**

04 **Tre nye ledelsesværktøjer:** Styrk dit psykiske arbejdsmiljø som leder

06 **Pas på os:** Annette Lyngs Jensen har testet de nye lederværktøjer

07 **Mikkel Als:** Det ville jeg gerne have vidst, før jeg blev leder

08 **Arbejdsmiljø:** Det er arbejdsgivernes ansvar

09 **Arbejdsmiljø:** Vi kan gøre det bedre



10 **TEMA:** Nye organisationsformer – det handler om cirkler

14 **What's hot:** Steen Erik Navrbjerg afliver storrumskontoret, som vi kender det

15 **Udfordringen:** Sådan leder du usikre medarbejdere

16 **Lobbyisme:** Ha' fingeren på den lokale puls



18 **Konfliktløsning:** Sådan håndterer du konflikter mellem medarbejderne – uden at være en løsningsautomat



20 **Derfor får du *Offentlig Ledelse***

Tillidsbaseret ledelse på steroider

Kerneopgaven struktureret i midlertidige cirkler med deltagere, som har direkte berøring med en given udfordring, og som klør på med nye løsninger, indtil den er løst. Så opløses cirklen, og nye dannes. Velkommen til kommunalt sociokrati 2021.

AF TROELS VAN DIJK, FORMAND FOR HK KOMMUNAL CHEFGRUPPENS BESTYRELSE OG AFDELINGSLEDER I JOBCENTER SLAGELSE
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN



Sociokrati og humanokrati … kært barn har mange navne. Fælles for barnet er, at begreberne inviterer os som organisationer til at sætte ny struktur og handling bag gamle begreber, som fint består skåltaletesten, men som ofte løber panden mod praksis-, kultur- og strukturmuren: tillid, medinddragelse, fokus på kerneopgaven, borgeren i centrum, sammenhæng i indsatser osv.

I min kommune, Slagelse, er vi i fuld gang med at omstille organisationen til sociokrati. Vi bruger sociokratiens metode som et koncept til at overgå til en ny styreform, der grundlæggende handler om at tænke i midlertidige cirkler frem for i permanente kasser.

Det taler lige ind i min ledelsesmæssige kæphest gennem ti år: At det er kerneopgaven, som driver os, og som skal give mening for os. Og nej, det er der ganske rigtigt intet som helst nyt i. Det nye er måden at gøre det på. For nu samler vi folk i cirkler omkring kerneopgaven. Du er med i en cirkel, hvis du har noget at bidrage med til den pågældende opgave. Har du ikke det, hører du til i en anden cirkel med et andet opdrag. Tanken er, at deltagerne i cirklen tilkobler sig et meningsfællesskab med afsæt i én ting: kerneopgaven. Og cirklen består kun, indtil opgaven er løst. Så opløser den sig, og nye cirkler dannes.

> **På den måde får vi praksisudledt kerneopgaven til de mennesker, som den vedrører. Alle i cirklen har indsigelsesret og talepligt. Lidt kækt kunne man kalde det tillidsbaseret ledelse på steroider.**

Alle har talepligt

Hvorfor er det så genialt at arbejde på den måde? I min optik åbner det op for at nedbryde de strukturer, som forhindrer tværfagligt samarbejde. Hvis jeg fx vil nedbringe sygefraværet i hjemmeplejen, laver jeg 'bare' en cirkel med repræsentanter for de medarbejdere, det berører. Deres opgave er ganske enkelt at finde løsninger og sætte dem i værk. Det er ikke givet, at jeg som leder sidder med – medmindre jeg har noget at bidrage med. På den måde får vi praksisudledt kerneopgaven til de mennesker, som den vedrører. Alle i cirklen har indsigelsesret og talepligt. Lidt kækt kunne man kalde det tillidsbaseret ledelse på steroider. Eller delegeret selvledelse.

For mig som leder betyder det, at jeg bliver frisat fra en masse kontrol. Det er både fedt og angstprovokerende på én gang, fordi jeg ikke skal kontrollere cirklers arbejde, jeg ikke er med i. Det kræver indlysende enormt meget tillid og tryghed fra min side. Mine ledelsesvaner bliver udfordret, fordi jeg er vant til at sætte dagsordenen og have patent på sandheden. Næsten, i hvert fald.

Vi puljer fantasien

Gevinsten er lige så indlysende: At vi som organisation får bragt holdninger og meninger i spil, vi slet ikke havde forestillet dig. Vi puljer fantasien, og oplevelsen er, at det frigiver så meget energi i de mennesker, som bidrager. De ser en helt anden mening i deres arbejde. Og det kommer i sidste ende borgerne til gavn i form af bedre løsninger i kerneopgaven.

Og hæver jeg mig op i helikopteren, mener jeg heller ikke, at der er nogen vej udenom. For den forandringshastighed, samfundet byder os, kræver, at vi som organisationer og myndigheder kan omstille os hurtigere end hurtigt til nye udfordringer og efterlade dem, som ikke findes længere. Lidt a la det, vi kunne under corona. Og helt modsat hierarkiet, der fastholder os som organisation, selv om opgaverne ikke nødvendigvis findes længere.

Jo, jo – vi er stadig underlagt rammebetingelser, lovgivning osv. Men løsningsmulighederne inden for de rammer er givet fri: "I har fingrene i bolledejen, så bag os den bedste kringle. Og måske skal det slet ikke være en kringle, men noget helt andet". ◘

Læs mere om sociokrati og nye styreformer i temaet på ➜ **side 10-13**

Tre nye værktøjer styrker lederes trivsel og resultater

Lederes psykiske arbejdsmiljø er lige så vigtigt som medarbejdernes, men får ofte ikke samme opmærksomhed. Tre nye værktøjer fra BFA Velfærd og Offentlig Administration er en hjælpende hånd til ledere om at sætte deres egen trivsel og resultater i centrum.

AF JAN HEIBERG JOHANSEN | ILLUSTRATION: KAREN KRARUP / ARBEJDSMILJOWEB.DK

Lederes resultater hænger sammen med deres trivsel, men mange oplever at stå alene med svære dilemmaer i et stort krydspres. Krydspresset kan motivere, men det kan også svække lederes trivsel med negative konsekvenser for både lederne selv og deres medarbejdere.

En analyse af lederes psykiske arbejdsmiljø fra BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø (BFA) for Velfærd og Offentlig administration samt BFA Finans viser, at især relationen til nærmeste leder, til sig selv som leder og til ledelsesgruppen er vigtig – ud over det samlede organisatoriske fokus. For at støtte lederne er der udviklet tre nye værktøjer, som fokuserer på netop disse relationer og på at løfte lederes trivsel og resultater i den samlede organisation. Ledere har selv bidraget til at udvikle og teste værktøjerne på deres arbejdspladser.

Værktøj 1:

Styrk din dialog med nærmeste leder

Værktøj 1 sætter fokus på at styrke dialogen med din nærmeste leder baseret på en afklaring af nøglespørgsmål med sig selv. Ledere, der har testet værktøjet, fortæller, at det har givet dem vigtige indsigter, "ahaoplevelser", og har øget kvaliteten af deres dialog med nærmeste leder.

Formålet med værktøj 1 er at styrke dit psykiske arbejdsmiljø. Det starter med, at du afklarer en række nøglespørgsmål med dig selv via en interviewguide. Spørgsmålene afklarer også de mål, du skal lykkes med den kommende tid. Det giver et fokus for arbejdet med ledertrivsel. Analysen viser desuden, at kobling til ledelsesopgaven er afgørende for at løfte fokus på ledertrivsel.

Interviewguiden er samtidig en forberedelse af en lederaftale med dig selv og af en dialog med din nærmeste leder. I lederaftalen aftaler du med dig selv, hvad der er vigtigt for at lykkes med og trives i din ledelsesopgave. Til dialogen med nærmeste leder har du valgt de 2-3 vigtigste punkter ud og har reflekteret over, hvad dine mål med samtalen er.

Værktøjet kan bruges af alle ledere til at styrke dialogen med nærmeste leder. Det kan også anvendes til at styrke underordnede lederes eller teamkoordinatorers psykiske arbejdsmiljø.

Tre procestrin i værktøj 1

1. Gennemgå interviewguiden med dig selv eller få en kollega, en ven eller en sparringspartner til at hjælpe dig med fx at interviewe dig. Formålet er at synliggøre for dig selv, hvad der er særligt vigtigt for at styrke dit psykiske arbejdsmiljø.
2. Brug interviewguiden til at lave en lederkontrakt med dig selv: Den rummer tydelige aftaler med dig selv om det, der betyder noget for dit psykiske arbejdsmiljø. Du skal følge op på aftalerne, fx ved at sætte det i kalenderen, fx hvornår og hvordan du giver plads til sparring, refleksion og restitution i forhold til din ledelsesopgave. Hvordan får du sparring på vanskelige dilemmaer i din ledelsesopgave? Hvilke grænser sætter du for din ledelsesopgave, så du også kan holde fri?
3. Brug interviewguiden til at forberede en dialog med din nærmeste leder om din ledelsesopgave og dit psykiske arbejdsmiljø for at få støtte til dit daglige virke.

Læs interviewet med ledende lægesekretær Annete Lyngs Jensen, som har testet dette værktøj, på side 6.



Jan Heiberg Johansen er selvstændig ledelsesrådgiver, forfatter og ekstern lektor på Master of Public Governance på Aalborg Universitet. Han har skrevet bøgerne *Paradoksledelse. Jagten på værdi i kompleksitet* (DJØF Forlag, 2018) og *Paradox Management. Contradictions and Tensions in Complex Organizations* (Palgrave Macmillan, 2018).

Værktøj 2:

Styrk ledelsesgruppen

Ledelsesgruppen er et vigtigt forum for at skabe ledertrivsel og resultater. Der er brug for, at lederne hjælper hinanden, og det sætter værktøj 2 fokus på.

Ledere, der har testet værktøjet, fortæller, at det har gjort det nemt for dem at tale om følsomme emner og at se på de fælles mål for ledelsesgruppen. Det har også hjulpet nogle til at gå fra at være 'en gruppe af ledere' til en egentlig ledelsesgruppe.

Lederen af ledelsesgruppen skal gøre processen klar for alle – formålet skal være tydeligt, nemlig at styrke ledelsesgruppen, understøtte de fælles resultater og løfte det psykiske arbejdsmiljø i ledelsesgruppen og for den enkelte leder.

Første skridt er at aftale en dialog i ledelsesgruppen på ca. to timer om det fælles samarbejde og resultater. Inden mødet forbereder hver enkelt leder sig gennem 20 nøglespørgsmål. Værktøjet indeholder et prioriteringskort, hvor den enkelte leder skal placere spørgsmålene, og det hjælper ledelsesgruppen med at vælge de 2-3 vigtigste temaer at arbejde med. I dialogen i ledelsesgruppen er der tre væsentlige spørgsmål for hvert tema:

- Hvad forstår I ved temaet, I har fokus på?
- Hvilket felt placerer I det på i prioriteringskortet? Hvorfor?
- Hvad skal der til, for at I lykkes bedre med det?

Dialogen skal munde ud i en klar aftale om næste skridt. Det er en fordel at starte med at få lavet vigtige aftaler, som lederen af gruppen følger op på, og som bliver gennemført. De skal følges til dørs på kommende ledelsesmøder i stedet for mange aftaler, som går i glemmebogen.

Værktøjet henvender sig til ledelsesgrupper på alle niveauer.

Tre procestrin i værktøj 2

1. Aftal i ledelsesgruppen, hvornår I gennemfører processen. Hver enkelt leder forbereder sig ved at udfylde spørgsmålene i forberedelsesskemaet og sætte svarene ind i prioriteringskortet.

2. Gennemfør dialogen. Tal om, hvad der er væsentligt for jeres samarbejde.

3. Indgå aftaler om jeres samarbejde og aftal næste skridt – også hvordan I følger op på jeres aftaler, og hvornår I taler sammen igen.

Værktøj 3:

Styrk jeres organisation

Der er et stort potentiale i et samlet fokus på at styrke lederes trivsel og resultater, og her har topledelsen et særligt ansvar som rollemodeller. De skal gøre det klart, at god ledelse omfatter at passe på sig selv og hinanden. Og topledelsen skal tage ansvar for et godt psykisk arbejdsmiljø for lederne ved at efterspørge en løbende status på det, understøtte fremdrift og stille ressourcer til rådighed.

Værktøj 3 sætter fokus på at styrke ledertrivsel i den samlede eller en del af organisationen med en plan for ledertrivsel. Det er både en indgang til at styrke organisationens samlede resultater og til at tiltrække og fastholde de rette ledere.

Formålet med en plan for ledertrivsel er at styrke ledernes trivsel og resultater og understøtte realiseringen af virksomhedens strategi.

Tre procestrin i værktøj 3

Der er tre trin i processen frem mod plan for ledertrivsel: prioriter, kvalificer og publicer.

1. Det første skridt er at prioritere de tre-fem vigtigste temaer for ledertrivsel enten ved at inddrage alle ledere, hvorved der sikres en bredere forankring. Eller ved at starte i en smallere proces, hvor de første temaer er identificeret, fx via en eksisterende leder-APV. Igen skal processen være tydelig fra begyndelsen, hvor det bliver afklaret, hvem der er ansvarlig, hvem der deltager på hvilken måde, og hvordan de tre trin skal se ud hos jer. Det er væsentligt at inddrage samarbejdsorganisationen.

2. Når de vigtigste temaer er prioriteret, skal hver af dem kvalificeres, så det er muligt at udarbejde et actioncard for hver enkelt. I værktøjet er støttespørgsmål og ideer til kvalificeringen. Det er en god idé at tage udgangspunkt i positive erfaringer med at løfte temaet, fordi det er enklere at bygge videre på konkrete, positive eksempler.

3. Til sidst skal de enkelte actioncards udformes og godkendes, inden de bliver publiceret i en plan for ledertrivsel, fx på intranettet. Det er væsentligt for forankringen at bruge samarbejdsorganisationen, og at hver enkelt ledergruppe melder tilbage, hvordan de bruger planen for ledertrivsel til at styrke trivsel og resultater for lederne.

FAKTA

Om de tre værktøjer

Værktøjerne har været en vej for de ledere, der har testet værktøjerne, til at arbejde systematisk med deres trivsel og resultater i krydspres. De kan bruges hver for sig eller kombineres – gerne som led i et samlet fokus i organisationen på at styrke lederes trivsel og resultater. Hent værktøjerne her:

→ **www.arbejdsmiljoweb.dk/lederespsykiskearbejdsmiljo**



Værktøj 1

Styrk din dialog med nærmeste leder



Værktøj 2

Styrk ledelsesgruppen



Værktøj 3

Styrk organisationen

Nogle skal også passe på os ledere

Det er *thumbs up* fra ledende lægesekretær Annette Lyngs Jensen, som har testet et af de nye værktøjer, der skal styrke offentlige lederes psykiske arbejdsmiljø. Det gav hende et legitimt rum at tænke over og tale om udfordringer i – også med sin nærmeste leder.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM | FOTO: ARKIV

Selv om man som Annette Lyngs Jensen, ledende lægesekretær på Kolding Sygehus' Afdeling for Kvindesygdomme og Fødsler, har været leder i mange år, kan man stadig godt være usikker på, om man gør tingene godt nok eller får grebet alle de bolde, som flyver rundt i luften.

– Jeg har været leder siden 2002, men derfor kan jeg da stadig godt tvivle på mig selv af og til, og det tror jeg også, andre ledere gør. Derfor bruger mange jo også supervision og coaching, og derfor er det vigtigt, at der bliver sat fokus på vores – ledernes – psykiske arbejdsmiljø.

Satte tid af til refleksion

Det er præcis formålet med tre nye ledelsesværktøjer fra BFA Velfærd og Offentlig Administration (se artiklen på side 4). Værktøjerne har afsæt i en undersøgelse af lederes psykiske arbejdsmiljø.

Det første af de tre værktøjer handler om at styrke dialogen med sin nærmeste leder, og det har Annette Lyngs Jensen været med til at teste i pilotfasen. Hun gik ifølge eget udsagn slavisk frem efter anvisningerne, og første skridt var at besvare en række spørgsmål om hendes eget lederskab.

– Jeg satte tid af til det, og det tvang mig til at tænke over, hvad jeg havde på hjerte, som jeg gerne ville tale med min nærmeste leder om. Jeg havde på forhånd inviteret hende til en dialog om det. Så jeg gennemgik spørgsmålene fra en ende af for mig selv – og allerede det første spørgsmål om, hvilke ledelsesopgaver der var de vigtigste for mig det næste halve år, og hvilke forventninger jeg har til mig selv i den forbindelse, satte jo tanker i gang.



Jeg satte tid af til det, og det tvang mig til at tænke over, hvad jeg havde på hjerte, som jeg gerne ville tale med min nærmeste leder om.

ANNETTE LYNGS JENSEN, LEDENDE LÆGESEKRETÆR, SYGEHUS LILLEBÆLT

Styr på rolle, opgaver og proces

Annette Lyngs Jensen er mellemleder med rigtig mange opgaver. En af de større er at være tovholder på at implementere et nyt elektronisk patientjournalsystem i løbet af de næste ni måneder i samarbejde med både sin egen faggruppe, lægesekretærerne, men også med andre faggrupper i afdelingen.

– Så jeg har haft brug for at afklare min rolle og mine opgaver, få styr på processen og på kommunikationen – samtidig med at jeg stadig skal være en god leder for min afdeling. Værktøjet fik mig til at skærpe mit fokus og komme et spadestik dybere i tankerne om hele projektet.

Dialogen med Annette Lyngs Jensens nærmeste leder forløb også godt. Sammen udfyldte de et såkaldt aftaleark om, hvad Annette Lyngs Jensen skal nå i mål med det næste halve år, og ikke mindst hvad der er vigtigt for at styrke hendes eget psykiske arbejdsmiljø.

– Det føltes hjælpsomt, fordi det blev legalt at sige, at jeg føler mig presset fra mange sider. Men også, at jeg ved, jeg selv har en ledelse, som bakker mig op, har tillid til mig og støtter mig i mine beslutninger. Det var godt at få det italesat. Nu ved jeg også, at jeg har et rum, hvor jeg kan gå hen og læsse af. Det er rart.

Vil anbefale andre at bruge værktøjet

Hvad synes du om selve værktøjet?

– For mig var det et godt værktøj, fordi det som sagt tvang mig til på den gode måde at sætte tid af til at reflektere over nogle ting. Det kræver ikke den store videnskab at bruge det, og det skal det heller ikke, for så lander det i skrivebordsskuffen. Så jeg vil ikke tøve med at anbefale det til andre.

Hvorfor er det godt med sådanne værktøjer som leder?

– For mig handler det om, at det gør det legalt at tage fat i ledernes psykiske arbejdsmiljø. I det daglige har vi meget fokus på medarbejdernes. Men vi er jo også medarbejdere. Plus at jeg ikke som leder behøver at have det dårligt over at sige højt, hvis jeg føler mig presset – eller være bange for at fremstå som 'svag'. Jeg kan invitere min leder ind til en dialog – ikke fordi jeg er svag, men fordi nogle skal også passe på mig. Og det er bare nemmere at gøre med et værktøj i hånden. Så jeg har faktisk sendt værktøjet videre til vores arbejdsmiljøorganisation og vil også præsentere det på et kommende topmøde i Det Nationale Lederråd (for ledende lægesekretærer, *red.*).

Hvad ville du gerne have vidst, inden du blev leder?

Set i bakspejlet er vi alle kloge. Men hvad ville have været hjælpsomt at vide som ny leder i jobbet? Hvad var overraskende svært, let – eller bare overraskende? I denne serie beder vi ledere se tilbage på deres debut udi ledelse og dele indsigter.



FOTO: PRIVAT

Det kom bag på mig, at jeg selv er min værste arbejdsgiver

Da **Mikkel Als** blev administrativ leder på en folkeskole i Aarhus Kommune, havde han så høje forventninger til sig selv, at han ikke havde nok øje for, hvad hans medarbejdere og leder forventede af ham.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK

> **Det kom mest bag på mig, at jeg var så optaget af, hvad jeg selv forventede af mig, og at jeg ikke tænkte over, at mine medarbejdere og leder måske ikke stillede lige så høje krav til mig, som jeg selv gjorde.**
>
> MIKKEL ALS

Jeg troede, at jeg skulle kunne alt som ny leder. Jeg følte derfor heller ikke, at jeg kunne tillade mig at uddelegere opgaver til mine medarbejdere, før jeg vidste det hele. Jeg havde urealistisk høje forventninger til mig selv i rollen som leder. Det betød, at jeg var min egen værste arbejdsgiver. Jeg var ikke tilstrækkeligt opmærksom på, hvad medarbejderne og min leder forventede af mig, fordi mit fokus var at vise den bedste side af mig.

– Jeg var glad for at blive ansat uden øverste arbejdstid, da det gav frihed til at prioritere den nødvendige tid til opgaver. Men jeg ville gerne have været bedre til at navigere i den nye frihed. Jeg var desuden så optaget af at stille alle tilfredse, at mine beslutninger ikke altid var de rigtige. Jeg vidste dengang ikke, at de rigtige beslutninger ikke nødvendigvis er de mest populære beslutninger.

Hvad kom bag på dig som ny leder?

– Det kom mest bag på mig, at jeg var så optaget af, hvad jeg selv forventede af mig, og at jeg ikke tænkte over, at mine medarbejdere og leder måske ikke stillede lige så høje krav til mig, som jeg selv gjorde. Før jeg blev leder, havde jeg forestillet mig, at jeg ville agere ud fra mine medarbejderes og min leders forventninger.

– Jeg havde ikke set det komme, fordi jeg i min tid som medarbejder havde oplevet, at jeg fokuserede på de forventninger, min leder havde til mig. Som medarbejder fik jeg at vide, hvornår jeg skulle aflevere opgaver, hvad der blev forventet af min opgaveløsning osv. Da jeg selv blev leder, blev jeg sluppet fri og havde stor indflydelse på min egen arbejdssituation. Og så blev det mig selv, der stillede de største krav til mig.

Hvad ville have hjulpet dig?

– Jeg ville ønske, at jeg var blevet klædt bedre på til at være leder. Det havde været godt at vide, at det er en naturlig del at have høje forventninger til sig selv, og at det er noget, man skal arbejde med, hvis det betyder, at man presser sig selv for hårdt. Det havde også været vigtigt at vide, at jeg skulle kalibrere med min omverden i stedet for at være så optaget af mine egne forventninger til mig selv.

Hvad lærte du om dig selv dengang?

– Jeg lærte, at det gør en stor forskel at være bevidst om, at jeg er den, der har de højeste forventninger til mine præstationer. Jeg vil nok altid forvente meget af mig selv, men da jeg fandt ud af det, blev det nemmere for mig at agere i stillingen som leder og dosere mine ressourcer realistisk. Det blev lettere for mig at finde en god balance mellem arbejds- og privatliv.

Mikkel Als, 51 år, uddannet kommunom og HD i Organisation og Ledelse på Handelshøjskolen i Aarhus. Sektionsleder i Tandplejen i Aarhus Kommune siden 2015. Har haft 25-års jubilæum i Aarhus Kommune, hvor han startede som kontorelev i Socialforvaltningen. Fra 2005-2015 administrativ leder på en folkeskole i Aarhus.

Husk det nu: Arbejdsmiljøet er arbejdsgiverens ansvar

Vi har talt om det psykiske arbejdsmiljø i kommuner og regioner i årtier, og alligevel halter det stadig mange steder. Ekspert ser dog nybrud med bekendtgørelse fra Arbejdstilsynet – et signal om at tage problemerne alvorligt.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM | FOTO: PRIVAT

Hvis man kunne stikke et termometer ned i det psykiske arbejdsmiljø i den offentlige sektor, ville det formentlig vise høj feber mange steder.

Sådan lyder vurderingen fra arbejdsmiljøkonsulent Elisabeth Huus Pedersen i Dansk Socialrådgiverforening, som i mere end 20 år har fulgt områdets op- og nedture gennem kommunalreform, finanskrise og senest corona.

– Hvis jeg kigger ud over det kommunale landskab, er mit indtryk, at folk generelt er pressede. Det gælder ikke kun socialrådgiverne, men også andre faggrupper. Når det er sagt, er der helt sikkert også store og små lommer, hvor det går godt, og hvor man har formået at skabe gode arbejdspladser.

Elisabeth Huus Pedersen nikker genkendende til, at et psykisk arbejdsmiljø under pres har været på dagsordenen i mange år. En gennemgående forklaring er, mener hun, at økonomien har været presset mindst lige så længe.

– Helt konkret betyder det, at der ikke er råd til at ansætte nok medarbejdere til den voksende opgavemængde, vi har set over årene. Så går man i stedet i gang med en prioriteringsøvelse: Hvordan kan vi arbejde til et 7-tal i stedet for 10, og hvilke opgaver er overflødige? Det er fint nok i en periode, men man kan ikke blive ved med at sænke kvaliteten. Desuden er mange opgaver lovbestemte og kan ikke bare skæres væk. Det høje arbejdspres medfører mange steder desværre stress-sygemeldinger og personaleflugt.

Ikke mange penge at rutte med

Corona har dog på nogle punkter rykket lidt ved det samlede billede, oplever hun.

– Vi har set og hørt, at mange har haft godt af at sidde derhjemme og passe deres arbejde i fred og ro. Men også, at nogle har skullet møde ind, udsætte sig for smitterisiko og måske endda har haft ekstra travlt. Nogle har oplevet, at deres leder har været god til at holde kontakt og skabe sociale aktiviteter. Andre har oplevet at sejle lidt alene rundt, fordi deres ledere har haft sværere ved at holde kontakten.

Det afspejler netop, mener arbejdsmiljøkonsulenten, at det psykiske arbejdsmiljø håndteres forskelligt på arbejdspladserne.

– Generelt har arbejdspladserne ikke en stor pose penge at gøre godt med til det her. Men en dimension er også, at ikke alle ledere har forstået deres ansvar for at sikre de sundhedsmæssige forhold. Det er arbejdsgivernes ansvar at sikre et sundt arbejdsmiljø, og medarbejderne har et ansvar for at sige til, når de oplever problemer.

Lys for enden af tunnelen

På ét punkt ser Elisabeth Huus Pedersen dog et klart lys for enden af tunnelen. Sidste år udsendte Arbejdstilsynet en ny bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø, og det er intet mindre end et nybrud, mener hun. For selv om bekendtgørelsen blot samler og præciserer eksisterende regler på området, er det et klart signal om, at det skal tages alvorligt.

– Hvis vi ser på arbejdsmiljølovgivningen og de bekendtgørelser, som er lavet, handler de stort set alle om det fysiske arbejdsmiljø. Derfor er det et nybrud, at man løfter det psykiske arbejdsmiljø frem i lyset på den her måde. Bekendtgørelsen peger på, at arbejdsgiverne har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø og fremhæver fem områder, som er særligt vigtige at tage sig af, hvoraf de tre er helt nye temaer (se faktaboks). Det understreger vigtigheden af området, og de nye vejledninger bliver vigtige redskaber og en kæmpehjælp for arbejdsgivere, TRIO'er og MED-udvalg fremover.



> Hvis vi ser på arbejdsmiljølovgivningen og de bekendtgørelser, som er lavet, handler de stort set alle om det fysiske arbejdsmiljø. Derfor er det et nybrud, at man løfter det psykiske arbejdsmiljø frem i lyset på den her måde.
>
> ELISABETH HUUS PEDERSEN

FAKTA

Vejledninger til bekendtgørelse om det psykiske arbejdsmiljø

1. Store arbejdsmængder og tidspres. Vejledningen kommer i efteråret 2021.
2. Uklare krav og modstridende krav. Vejledningen kommer i løbet af 2022.
3. Høje følelsesmæssige krav. Vejledningen kommer i løbet af 2022.
4. Arbejdsrelateret vold. Vejledning er udgivet.
5. Krænkende handlinger (herunder mobning og seksuel chikane). Vejledning er udgivet.

Arbejdstilsynets vejledninger fortolker bekendtgørelsens regler og er målrettet arbejdsgiverne. Læs hele bekendtgørelsen og gode råd til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø her:
→ bit.ly/psykprob



Vi kan gøre det bedre

Det psykiske arbejdsmiljø ligger John Øllegaard, strategisk leder af kommunal drift i Holbæk Kommune, meget på sinde. Han arbejder med det både uformelt i TRIO-samarbejdet og ad de formelle kanaler i MED- og AMR-strukturen. Men han anerkender, at der stadig er god plads til forbedring.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM
FOTO: MICHAEL DROST-HANSEN

John Øllegaard er den første til at erkende, at når vi stadig taler om problemer med det psykiske arbejdsmiljø i 2021, er en del af forklaringen, at han og andre ledere kunne have taget deres ansvar mere alvorligt.

– Lige præcis det har vi ikke levet op til, og det har Arbejdstilsynet (AT) gjort noget ved med bekendtgørelsen fra sidste år. Læser man den, må man da synke spyttet en enkelt gang mere som leder. Vi har et ansvar, og vi kan gøre det bedre ved at give området større opmærksomhed.

For det er, mener John Øllegaard, lige netop der, skoen for alvor trykker.

– Brækker du armen, kan man se det, og folk skriver søde hilsner på din gipsarm. Men et dårligt psykisk arbejdsmiljø er på overfladen ret usynligt. Men et usynligt, dårligt psykisk arbejdsmiljø er sværere at få skovlen under og stadig også, mener jeg, mindre accepteret. "Du har jo selv søgt jobbet". "Har du ikke også ekstra travlt derhjemme for tiden …?". Der mangler stadig anerkendelse af, at det er lige så vigtigt som det fysiske, som vi har brugt mange år på at få styr på. Og fordi vi ikke anerkender det, bliver vi ved med at hælde i glasset, indtil det flyder over. Det gælder også lederne, som ikke engang har samme beskyttelsessystemer som medarbejderne, men langt hen ad vejen må klare sig selv.

Arbejd med de motiverede medarbejdere

John Øllegaard er enig med Elisabeth Huus Pedersen fra Dansk Socialrådgiverforening i, at AT-bekendtgørelsen er et stort skridt i den rigtige retning.

– Alene den overvældende interesse, der var for AT's webinar, da de lancerede den, viser det. Og her i Holbæk har vi arbejdet meget med det både i den traditionelle MED-struktur, i AMR-indsatsen og i TRIO'en, som vi bruger som problemknuser til småtingene i hverdagen. Og jeg tror på, at den eneste måde at drive det frem på er at finde dem, som er motiverede for at arbejde med sagen.

For hans eget vedkommende har corona på det punkt været lidt af en øjenåbner. Både det faktum, at nogle medarbejdere trivedes ualmindeligt godt med ikke at skulle møde ind på arbejdspladsen, og at små tiltag gjorde en stor forskel for trivslen og holdånden.

– Det, som gør mig mest stolt, var vores brug af energizers. Enkle budskaber om "rejs dig op og tag en elastik", "drik en virtuel kop kaffe sammen med din kollega og snak", fælles spilleaktiviteter osv. Folk kom hinanden ved, og det var nøjagtig pointen, der fik løsnet op for presset.

Skal være plads til forskellighed

I arbejdet med at finde tilbage til en ny hverdag efter corona og også tænke den psykiske trivsel ind har Holbæk Kommune besluttet ikke at lægge sig fast på en fælles model for alle, men åbne et 'mulighedsrum', hvor forskellige modeller kan prøves af i løbet af efteråret.

– Når man ændrer folks arbejdsvilkår som under corona, skal man være opmærksom på, hvor stor indflydelse det har på den enkeltes opfattelse af sig selv som en del af organisationen. Så når vi beder 30 % af medarbejderne om at blive hjemme, hvordan gør vi så det bedst? Her er dialog og plads til forskellighed den eneste vej frem, siger John Øllegaard, som i den proces er meget opmærksom på, hvordan han som leder selv håndterer, når medarbejderne henvender sig med et ønske eller et problem.

– Hvis de fx kommer og klager over arbejdspresset, skal jeg ikke sige: "Nu må I tage jer sammen, vi har en masse sager, som skal behandles". Jeg skal stille spørgsmål om, hvad som presser, hvad der kan afhjælpe presset, og hvad vi kan gøre anderledes. Det handler om dialog, når vi skal løfte det psykiske arbejdsmiljø.

Opgaven definerer cirklen. Cirklen forsvinder, når opgaven er løst

Cirkler frem for kasser, samtykke frem for konsensus og sociokrati frem for hierarki. Sådan arbejder Slagelse Kommune med at finde radikalt nye måder at løse gammelkendte velfærdsproblemer på. Processen bevæger sig langsomt, men sikkert, fremad.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM | FOTO: SØREN SVENDSEN

I 2018 kiggede borgmesteren, kommunaldirektøren og byrådet i Slagelse Kommune hinanden dybt i øjnene og spurgte: Findes der ikke en anden måde at drive kommune på? Vippen, de stod på, gyngede faretruende under dem både demografisk og økonomisk og blev yderligere tynget ned af et for lille udbud af arbejdskraft. Med andre ord: Kabalen gik ikke op, når de stadig ville levere velfærd til borgerne.

– Og egentlig er det jo ikke, fordi vi står med andre udfordringer, end andre kommuner gør. Vi slås med de samme følgesygdomme – rigide regler, problemer med afbureaukratisering, langsommelige beslutningsprocesser, for mange kontrolsystemer osv. Jeg har tit tænkt, at hvis det var en madvare, ville ingen af os spise den igen, siger kommunens udviklingschef Mette Aagaard.

Forskellen er, pointerer hun, at Slagelse Kommune har taget skridt til at finde radikalt nye måder at løse disse gammelkendte velfærdsudfordringer på.

– Vi har bl.a. ladet os inspirere af andre måder at organisere os på – mere netværks- eller teambaseret med en mere autonom arbejdsform. Og fordi vi implicit har brugt hierarkiet som grundstruktur til at styre, træffe beslutninger og få folk til at gøre det, man gerne ville, har vi været nødt til at finde en ny styreform, der understøtter en nonhierarkisk organisation. Nu læner vi os ind i sociokratiet som et godt bud. En utrolig ambitiøs og forbilledlig beslutning, hvis du spørger mig.

Dem, som rækker hånden op, er med

Som udviklingschef er det bl.a. Mette Aagaards opgave at oversætte processen til helt konkret praksis: Hvordan gør vi, hvordan kommer vi i gang og sikrer, at læringen sker ved at afprøve, lære, justere og prøve igen.

– Og vi kommer til at bevæge os i et kontinuum i mange år, hvor meget vil befinde sig i en traditionel struktur. Vi ved også, at autopiloten vil svippe os tilbage til det, vi kender, hvis vi ikke er opmærksomme. Og fordi vi ikke bare vil file lidt i et hjørne, vil det tage lang tid at gå over til en helt ny organisationsstruktur.

Motoren i processen er, fortæller hun, at dem, som rækker hånden op og gerne vil, får lov at prøve. Og at man bygger op nedefra.

– Men der er selvfølgelig en proces bag til dem, der melder sig. Vi starter med træning for dem, som gerne vil i gang. De lærer, hvordan man gennemfører effektive møder, samtidig med at alle bliver hørt, hvordan man træffer beslutninger, hvordan man undgår, at der opstår magtstrukturer i et team, hvilke roller der er osv. Og de lærer anbefalingerne for, hvordan integration af sociokrati finder sted.

– Hovedprincippet er, at opgaven afgør, hvad der skal ske. Og at man arbejder i en medledende, teambaseret struktur, som er mere rund, end den er tre- eller firkantet. Vi kalder grupperne for cirkler, og deltagerne i cirklen nomineres af deres kolleger, fordi de har kompetencer at bidrage med til opgaven.

Cirklen kan løse alle opgaver

Alle opgaver – store som små – kan kastes ind i en cirkel og forsøgt løst på nye måder, så længe tre kriterier er opfyldt:

– Er det godt nok for nu, er det sikkert nok at prøve, og kan vi lave det om, hvis det ikke virker? Hvis ja, er der ikke noget argument for ikke at gøre det. Vi kalder det "samtykkebeslutning". Og alle i cirklen har samme stemme – alle skal høres. Når opgaven er løst, forsvinder cirklen. Nogle forsvinder hurtigt, andre består i længere tid, fortæller Mette Aagaard.

En cirkel kan fx samles om at drive en børnehave. I den cirkel skal nogle tage sig af fx kommunikation til forældrene til nye børn. De former så en delcirkel, og en person er forbindelsesled mellem delcirklen og den overordnede cirkel. I hver cirkel er en lead – eller en "formålsvogter", som det hedder i Slagelse, der holder blikket stift rettet mod opgaven. Og en facilitator, som sikrer, at møderne gennemføres efter

TENDENS:
Nye organisationsformer skyder op

Humanokrati. Sociokrati. Holakrati. (Næsten) lederløse, selvledende organisationsformer skyder op – ikke kun som flippede eksperimenter i små tech-startups, men også i etablerede offentlige rammer, bl.a. i Slagelse og Gentofte Kommuner. Men hvorfor og hvordan – gevinster og faldgruber? Vi sætter fokus på fremtidens organisation.

Læs artiklerne om humanokrati i sidste nummer af Offentlig Ledelse her:
→ bit.ly/ukuelige
→ bit.ly/vikalderdet

spillereglerne. Beslutninger træffes via samtykke i cirklen, og mandatet til at træffe beslutninger er beskrevet og givet til cirklen, og løsningerne skal holde sig inden for lovgivningen, budgettet osv.

– P.t. har vi i alt 17 organisatoriske enheder, som enten er i gang eller skal i gang i efteråret med at integrere cirkler. Vi har fx cirkler på nogle myndighedsområder og på et par plejecentre, som skal finde ud af, hvordan vi overgår til den her medledende organisationsform. I mit område har vi en cirkel, der skal løse bosætningsopgaven: Hvad skal der til for at få nye borgere til at flytte til Slagelse og blive her? Og så har vi naturligvis en cirkel, der skal drive processen mod en sociokratisk organisationsform, forklarer Mette Aagaard.

Ikke alene med beslutningerne

For ledere er det en fordel i den nye struktur, mener hun, at de ikke længere skal sidde alene og træffe svære beslutninger.

– Her kan en cirkelstruktur tilbyde et arbejdsfællesskab med beslutningspligt og -ret, så cirklen er en eksekverende enhed. Og det vil vare længe, før vi ingen ledere har tilbage. Men hvis vi leger, at vi får flyttet os meget langt over mod det nye organisationsparadigme, vil der i de næste mange år ligge en spændende rejse for dem i at forlade den traditionelle opfattelse af den stærke leder på ølkassen med alle svarene. I sociokratiet er der ikke brug for ledere. Der er en rolle som lead i en cirkel, men lead'en har ikke en større vægt eller anden ret end de andre. Og vi er også godt klar over, at det system og den kultur, vi kommer fra, er meget stærk. Derfor siger vi: Er det godt nok for nu, er det sikkert nok at prøve, og kan vi lave det om, hvis det ikke virker? Det værste, der kan ske, er jo, at vi må rulle tilbage til det, vi kender. Derfor laver vi heller ikke færdige løsninger nu, men tager skridt på vejen mod løsninger.

> **Vi hverken kan eller vil trække løsningsforslag ned over hovedet på folk.**
>
> METTE AAGAARD, UDVIKLINGSCHEF, SLAGELSE KOMMUNE

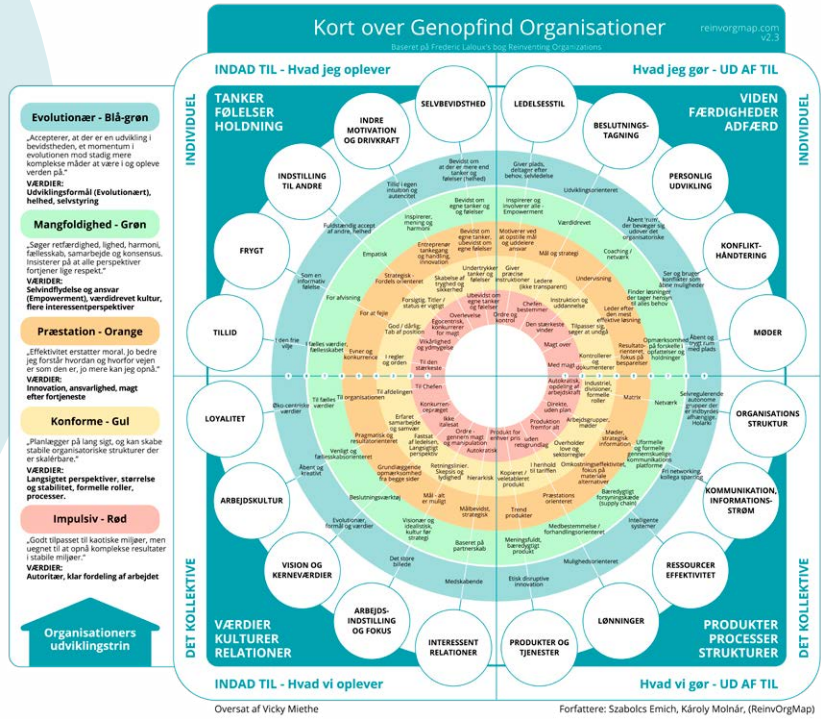


Lære forskel på præference og tolerance

Hvad siger medarbejderne?

– Jeg har arbejdet med organisationsforandringer i snart tre årtier, og man forventer altid noget modstand. Her må jeg sige, at jeg er positivt overrasket over, hvor mange der gerne vil være med. Derfor arbejder vi nu med dem, som rækker hånden op – og det er også helt o.k., hvis man gerne vil vente en omgang. Vi tager også meget gerne dialogen om, hvad folk kan være bekymrede for. Vores mål er at optræne en lydhørhed for, om en løsning – eller argumenter imod en løsning – er en præference eller en tolerance. Der er forskel på, om noget ikke er ens foretrukne løsning – præferencen – men at man godt kan leve med den – tolerancen. Denne skelnen er helt afgørende for den måde, vi træffer beslutninger på, som vi kalder samtykkebeslutninger.

– Vi er også klar over, at vi er nødt til at handle os til forandringen, vi kan ikke tale eller tænke os til den. Og det kræver både tryghed og tillid til, at alle bliver hørt. Vi hverken kan eller vil trække løsningsforslag ned over hovedet på folk, siger Mette Aagaard.



FAKTA:

Teal – fremtidens lederløse organisation

I 2014 skrev den belgiske forsker og ledelseseksper **Frédéric Laloux** bogen *Fremtidens organisation*, hvori han argumenterer for, at organisationer er nødt til fundamentalt at ændre bevidsthed og struktur, hvis de skal overleve den forandring, som finder sted i vores måde at opfatte os selv, hinanden og resten af verden på i disse år. Tankerne i humanokrati, sociokrati og holakrati flugter langt hen ad vejen med Laloux' tanker. Det samlende begreb for disse nonhierarkiske organisationer er *teal*, som betyder blågrøn og refererer til en farveopdeling, Laloux bruger i bogen til at illustrere følelser og adfærd i organisationer. Den blågrønne farve i hans cirkulære organisationskort er den yderste cirkel og det mest yderligtgående bevidsthedsniveau i denne nye måde at fortolke organisatorisk adfærd på. *Læs mere om teal her:*

→ **reinvorgmap.com**

→ **lederweb.dk/artikler/teal/**

Afdelingsleder:

Vi laver cirkelformede, letopløselige strukturer



Troels Van Dijk, afdelingsleder i Slagelse Kommunes jobcenter, har gennemført træningen som sociokratifacilitator. Og for ham giver det fuldstændig mening at tænke i de baner, som tankesættet tilbyder.

– Det taler direkte ind i, at vi lever i en accelererende og konstant foranderlig verden. Den tidsalder, vi lever i nu, består af permanent midlertidighed. Og corona som isoleret case viste os, at også den tilstand var midlertidig, men at den forandringskapacitet, vi har i os, afspejler, hvordan samfundet har været i lang tid: konstant foranderligt. Derfor er den faste hierarkiske struktur svær at bevare i fremtiden. Så når Gary Hamel siger, at mennesker er ukuelige, men vores organisationer ikke er det, er det præcis, hvad jeg taler om.

Tag bare jobcentrene som eksempel, siger Troels Van Dijk.

– Nu har vi haft dem i 14 år. Det er nok til, at vi tror, at vi altid vil have jobcentre. Eller …? Det tror jeg ikke nødvendigvis. Men så længe vi har en opgave, vi mener skal løses – velfærd – er der brug for nogle strukturer omkring det. I Slagelse Kommune prøver vi nu at lave dem cirkelformede og letopløselige.

Som daglig leder for medarbejdere i jobcentret er det stadig Troels Van Dijks opgave at være transparent i den forandring, som er undervejs.

– Det skal jeg være, så tidligt jeg kan som leder, fordi det her er ikke for alle. Og vi skal vise respekt for dem, som har det bedst med, at alt er som før, så de i så god tid som muligt kan skifte job, hvis det er det, de vil. For bevægelsen her i Slagelse Kommune er ustoppelig. Jeg er i gang med at bryde mine kasser ned, så de kan passe til fremtidige cirkler, men vi arbejder videre i den gamle struktur, indtil det bliver meningsfuldt for den enkelte at gå over i cirkler.

Og Troels Van Dijk har også medarbejdere, som rækker hånden op for at være med.

– De har ikke fået et valg om, hvorvidt de synes, at det her er en god idé. Men de har fået valget om, hvorvidt de vil være med i den gode idé, og mange har allerede tilkendegivet, at de gerne vil være med i næste runde af facilitatortræningen.

Læs også Troels Van Dijks leder om fremtidens organisationsformer på → side 3.

Hvad laver ledelsen, når medarbejderne bestemmer?

Det er et ret relevant spørgsmål at stille centerlederen på JAC i Gentofte, Ann-Christina Matzen Andreasen. For hun har indført den 90 % ledelsesløse metode i sin organisation og lagt stort set al beslutningskompetence – også om pengene – ud til medarbejderne.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM | FOTO: PR

Superlativerne står i kø hos chefen, når hun fortæller om, hvordan ledere og medarbejdere arbejder sammen om at rykke de tektoniske plader på handicap- og psykiatriområdet og give borgere med fysisk og psykisk funktionsnedsættelse mulighed for livslang læring. Og det sker – åbenbart – bedst uden den store ledelsesmæssige indblanding.

– Jeg tror rigtig meget på den energi, synergi og innovationskraft, som mange mennesker kan skabe sammen, og som målbart giver resultater for borgerne. Den er langt større, end hvis seks ledere sidder sammen i et lokale og skal finde på, siger centerleder på Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret (JAC) i Gentofte Kommune, Ann-Christina Matzen Andreasen. Og hun er slet ikke i tvivl om, at hun har vendt næsen den rigtige vej.

– Vi startede for syv-otte år siden med at tænke i de baner, og dengang rystede folk på hovedet. Det gør de ikke i dag. Nu har vi folk som Gary Hamel (forfatter til en bog om humanokrati, red.), der siger det samme, og hollandske Buurtzorg, som også har vist vejen. Så jeg er helt sikker på, at vi står i et ægte paradigmeskifte. Det, at vi som ledere skal bestemme, og andre skal gøre, hvad vi siger – det bliver udfaset. Og derfor har det aldrig været så spændende at være offentlig leder som i dag.

Alle er underlagt samme ramme

Inden vi får svar på, hvad Ann-Christina Matzen Andreasen og hendes lederkollegium så får tiden til at gå med på kontoret, skal vi først have styr på den 90 % ledelsesløse metode.

– Det betyder, at i 90 % af tilfældene prioriterer og beslutter medarbejderne. De forhandler deres egen løn, når vi har tilbageløbsmidler, de ansætter selv deres kolleger, de styrer hele driftsøkonomien, og de laver strategier. De har suverænt kompetencerne til at beslutte, om de vil bruge pengene på elastikker, ture ud af huset eller noget helt tredje. Det interessante er ikke, hvad vi som ledelse mener, pengene skal bruges til, men hvad der giver værdi for borgerne. Og vi har fuld tillid til, at beslutningerne er truffet på en solid, fagprofessionel bag-

> **Vi er alle enige om den overordnede vision, og som ramme er den knivskarp.**
>
> ANN-CHRISTINA MATZEN ANDREASEN, CENTERLEDER, JAC I GENTOFTE



grund, siger Ann-Christina Matzen Andreasen og tilføjer:

– Vi kalder det også for en frisættende strategi, hvor alle ledere og medarbejdere er underlagt den samme ramme – uden at det er et fravalg af styring. Vi er bare ikke længere båret af et traditionelt hierarki, og det interessante er ikke selve metoden, men at vi skaber målbare resultater for borgerne. Det er en show it, don't tell it-strategi. Vi har ikke musemåtter, hvorpå der står: "JAC er 90 % ledelsesløs". Vi handler os frem. Og vi har aldrig spurgt nogen om lov til at gøre det.

De målbare resultater, centerchefen refererer til, er bl.a. tilsynsrapporter med topvurderinger de seneste fem år, nye læringsforløb og kurser til borgerne, fald i magtanvendelser på 64 %, en tredjedel færre sygemeldte siden 2013, under 1 % stress-sygemeldte og under 2 % af medarbejdere, som søger væk fra JAC.

Så hvad er din opgave som leder?

– En stor del af mit og ledergruppens arbejde er at facilitere processer for medarbejdernes beslutninger – både i strategi og økonomi. Som ledelse har vi også faciliteret processen, der har ført os herhen, hvor vi er i dag.

At "facilitere beslutningsprocesser" betyder ifølge Ann-Christina Matzen Adreasen at undgå "hvad synes I selv"-ledelse og skyggehierarki, hvor beslutningerne træffes af særlige medarbejdere.

– Vores opgave som ledelse er at sikre processer, hvor alle i grupperne sammen træffer beslutninger på et oplyst grundlag i en demokratisk proces. Fx da medarbejderne lavede et nyt organisationsdiagram. Eneste regel var, at medarbejderne ikke måtte fyre ledelsen. Lederne lavede et kickoff for alle medarbejdere, som nedsatte en arbejdsgruppe, der sammen lavede et bud på et nyt organisationsdiagram, som efterfølgende blev sendt til afstemning i en spørgeskemaundersøgelse. Processen var drevet af ledelsen, men besluttet af medarbejderne.

Nedbryder systematisk hierarkiet

"Styringsmodellen" i JAC er ifølge centerlederen systematisk at nedbryde hierarkiet og sikre, at alle hele tiden arbejder efter det, JAC er sat i verden for.

– Vi er alle enige om den overordnede vision, og som ramme er den knivskarp, fordi medarbejderne selv har været med til at formulere og putte indhold i den: Hvordan giver det her mening for os, hvordan skaber vi mening for borgerne, hvordan vil vi dokumentere det?

Det at have øjet på bolden hele tiden, pointerer centerchefen, frisætter et enormt potentiale.

– Alt i vores mindset handler om at samle potentialet i innovationen og passionen op, fordi det er her, værdien ligger og skabes. Og jeg mærker, at vi alle sammen har JAC-blod i årene, men det er også benhårdt arbejde hele tiden at værne om den kultur. Det er da alt andet lige nemmere at sidde seks i en ledergruppe og træffe beslutninger og så få nogle til at eksekvere dem end at få 100 mennesker til at arbejde sammen om hver eneste beslutning.

Organisationen Great Place to Work har tre gange kåret JAC Gentofte som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads (2018, 2019 og 2021). I 2019 og 2020 var titlen tilmed også Europas bedste offentlige arbejdsplads.
Læs mere på → **jacinfo.gentofte.dk**

INSPIRATION:
Læs mere om JAC's måde at lede og arbejde på



Bogen *Ledelse i virkeligheden. Fra ledersparring til konkrete resultater* fra 2018 beskriver transformationen i JAC gennem fortællinger fra maskinrummet på JAC i Gentofte.
→ **ledelseivirkeligheden.dk**



Bogen *Hvad laver ledelsen, når medarbejderne bestemmer? Cases fra Europas bedste offentlige arbejdsplads* fra 2021 af Bo Vestergaard beskriver også processen fra strategien om en ny medarbejderstyret struktur til implementering, konflikter og udfordringer undervejs.
→ **bit.ly/hvadlaver**

Kjerulf & Partnere

COACHING v. STIG KJERULF

Bliv klogere på dine ledelsesmæssige eller personlige dilemmaer med udgangspunkt i en test og et kort coachingforløb til en særpris.

Vi tilbyder samtaler på vores kontor eller via et digitalt medie.

Kontakt os mellem kl. 9-12 og hør mere.
Telefon: 3313 1344 eller Mail: info@kpas.dk

What's hot
– i kommunal ledelse

Storrumskontoret er en truet dyreart

Storrumskontoret er på vej ud efter corona – i hvert fald sådan, som vi kendte det. Folk vil fordybelsen og har erfaret, at det ikke nødvendigvis giver mening at arbejde i ét stort lokale. Derfor dukker nye former for kontormiljøer op.

AF JOURNALIST TINE SEJBÆK | TINESEJBAEK@GMAIL.COM | FOTO: PRIVAT



Det handler ikke nødvendigvis om at vende tilbage til cellerne. Især ikke, hvis man kun møder ind 40-60 % af tiden.

STEEN ERIK NAVRBJERG, ARBEJDSMARKEDSFORSKER, KØBENHAVNS UNIVERSITET

Hjemmearbejde og virtuelle møder har vundet stort indpas under coronakrisen. Og fremtidens storrumskontor står på randen af graven, for med virtuelle møder på Teams og Zoom vil de endeløse rækker af skærme, kontorstole og borde blive noget af et lydmareridt at opholde sig i.

Arbejdsmarkedsforsker Steen Erik Navrbjerg fra Københavns Universitet har undersøgt vores arbejdsliv både før og under corona, og en af de ting, mange satte pris på under nedlukningerne, var den større fordybelse.

– Når folk bedre kan koncentrere sig hjemme, selv om de måske har børn at tage sig af, kan det hænge sammen med, at vi tidligere ikke har indrettet vores arbejdspladser optimalt, mener han.

De unge vil gerne fysisk på arbejde

Hans forskningsprojekt "Virtuel ledelse under coronakrisen" viser dog også, at folk rigtig gerne vil møde ind på arbejde en-to-tre dage om ugen.

– De uformelle møder ude på gangen og 'spildtiden' ved kaffemaskinen er enormt vigtige, siger han.

Og en undersøgelse af behovet for hjemmearbejdsplads kontra fysisk fremmøde fra SDU viser supplerende, at især de unge gerne vil møde ind på arbejdspladsen.

– Hvis man er ung og ny på arbejdsmarkedet, betyder det meget at finde ud af, hvordan en arbejdsplads fungerer. Vi er i det hele taget en nation, der helst vil tilbage på arbejde. Det skal bare være på en anden måde end før, konstaterer Steen Erik Navrbjerg.

Hans undersøgelse fra 2020 viser, at ansatte fik udbytte af fordybelsen ved at arbejde hjemme.

– Når man ikke længere lige kunne løbe ind på nabokontoret og spørge om noget, var man nødt til selv at undersøge tingene. Og folk ønsker ikke at komme tilbage til en situation, hvor de bliver forstyrret hele tiden.

Men hvis storrumskontoret er dødt, er vi så på vej tilbage til de små encellede kontorer? Nej, vi er nok snarere på vej til at revurdere måden, vi indretter vores fysiske arbejdspladser på, mener Steen Erik Navrbjerg.

Kontorer med nicher og zoner

– Det handler ikke nødvendigvis om at vende tilbage til cellerne. Især ikke, hvis man kun møder ind 40-60 % af tiden. De dage vil man have faglig sparring og social kontakt, for ellers kunne man jo lige så godt blive hjemme.

Det afspejler sig også i nye måder at indrette kontorer på, bl.a. i Nordeas hovedsæde, hvor man har bibeholdt det store kontor, men inddelt det i et utal af små nicher med telefonbokse og mødesteder, hvor man kan tale og arbejde uden at blive forstyrret. Eller i Kultur- og Fritidsforvaltningen i Københavns Kommune, hvor man arbejder med en aktivitetsbaseret, zoneinddelt indretning af afdelingens kontormiljøer, hvor man fx har en zone med ro, hvis opgaverne kræver fordybelse. En zone til kollegial dialog og samarbejde, hvor man sidder flere sammen, og en zone til at facilitere en proces.

Pas på lokal fortætning

Men bagsiden af medaljen er, mener Steen Erik Navrbjerg, at ansatte nogle steder kan være nervøse for, om deres ledelse i takt med de nye måder at indrette kontorer på vil lave "lokalefortætning".

– Som medarbejder kan ens liv måske bedre hænge sammen, hvis man arbejder hjemme to-tre dage og ikke bruger 5-10 timer ugentligt på transport. Men så får man måske også et kontor, hvor man kun kan være mandag og onsdag. Og som man skal dele med andre på en måde, man ikke har været vant til, fx ved at man måske ikke længere har en fast plads. Og det kan potentielt give mindre lyst til at møde ind på kontoret. Alt det skal afvejes og tænkes ind, anbefaler han.



Offentlig Ledelses faste coach

Stig Kjerulf er en af landets mest kendte erhvervspsykologer. Ud over at være fast coach på *Offentlig Ledelses* artikelserie om ledelsesudfordringer er han administrerende direktør og partner i Kjerulf & Partnere A/S. I *Udfordringen* deler han ud af sine råd til ledere og giver dem mulighed for at reflektere over deres egen situation.

Sådan leder du usikre medarbejdere

Udfordring: Nogle af dine medarbejdere virker usikre. De holder sig mest for sig selv og er tavse på jeres møder. Du ved ikke helt, hvor du har dem, og de præsterer heller ikke optimalt. Hvad kan du gøre for at hjælpe de usikre medarbejdere.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK | FOTO: TORBEN NIELSEN

Lavt selvværd er ofte den bagvedliggende årsag til, at medarbejdere virker usikre og ikke præsterer optimalt. Det mener Stig Kjerulf, erhvervspsykolog og *Offentlig Ledelses* faste coach. Især er de introverte usikre medarbejdere svære at lede, er hans erfaring.

– Hvor de ekstroverte usikre medarbejdere får energi af at være sammen med andre og selv søger feedback fra lederen på, hvordan de fremstår og præsterer, så de selv kan reparere deres lave selvværd, kræver det mere at være leder for introverte usikre medarbejdere. De introverte usikre medarbejdere arbejder helst alene, spørger ikke om hjælp og opfatter typisk feedback som kritik. Lederen skal derfor være ekstra opmærksom på selv at tage initiativ til at hjælpe med at reparere selvværdet.

Når du skal give feedback, kan du starte med at anerkende medarbejderen for gode præstationer. Når du har gjort det, kan du komme ind på de problemer, der skal løses.

STIG KJERULF, ERHVERVSPSYKOLOG

Fase 1: Start med anerkendende samtaler

Der er to faser, når man som leder vil give feedback og samtidig hjælpe den usikre medarbejder til et højere selvværd. Den første er at starte med at have fokus på, at feedback gives i form af anerkendende samtaler med medarbejderen om den enkeltes arbejdsopgaver, præstationer og virke på arbejdspladsen.

– Når du skal give feedback, kan du starte med at anerkende medarbejderen for gode præstationer. Når du har gjort det, kan du komme ind på de problemer, der skal løses. Det kan du fx gøre ved at sige, hvad det gør ved dine følelser, hvis opgaven ikke løses tilfredsstillende. Du kan måske sige: "Jeg bliver ked af det, hvis ikke …". Og så siger du lige bagefter: "Det tror jeg godt, du kan. Hvad mener du selv?". Og slut så samtalen af ved endnu en gang at anerkende din medarbejder, foreslår Stig Kjerulf.

Han peger også på, at det er vigtigt, at du som leder er velforberedt før disse samtaler, for den usikre introverte har følelserne uden på tøjet og er følsom over for kritik. Så hvis medarbejderen føler sig kritiseret, kan det forstærke oplevelsen af mindreværd.

Fase 2: Gå over til coachende samtaler

Når du som leder mærker, at jeres samtaler begynder at virke godt på den usikre medarbejders selvværd, går du over til coachende samtaler.

– Hvor det før var dig, der satte ord på, hvad du tænker, at medarbejderen kan præstere, skal du nu gå over til at få din medarbejder til selv at formulere, hvad vedkommende kan, og hvordan opgaverne vil blive løst. Du går med andre ord over til at coache. Ved at lade medarbejderen selv sætte ord på sine præstationer, hæver du selvværdet og understøtter den introverte personlighed.

Det er, påpeger Stig Kjerulf, lederens opgave at være støttende i forhold til opgaveløsning, men hvis medarbejderens usikkerhed ikke kan afhjælpes med anerkendende samtaler eller fører til angst, kan man anbefale medarbejderen at få hjælp hos en psykolog.

Offentlige ledere skal have fingeren på **den lokale puls**

Borgere udøver et stadig større lokalt pres gennem organisationer og ikke mindst sociale medier for at få indflydelse på velfærden i deres egen kommune. Med lyttebøfferne slået godt ud kan offentlige ledere håndtere presset strategisk med dialog og inddragelse, anbefaler politisk rådgiver Maria Steno.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM | FOTO: PR

"Plejehjemsbeboer lå tre dage i sit eget skidt".

I gamle dage frygtede enhver borgmester at havne på forsiden af Ekstra Bladet med en møgsag i kommunen. Det gør de nok stadigvæk, men i dag kan en shitstorm på Facebook også give søvnløse nætter, fordi den kan opstå over night og få tilslutning fra tusindvis af borgere på ingen tid. Og hvor tidligere tiders lobbyarbejde og interessevaretagelse foregik mere diskret og stille ad bagdøren, har især sociale medier åbnet en ladeport for alle, der er utilfredse med den kommunale velfærd.

Borgerbevægelser som #enmillionstemmer og Jobcentrenes Ofre på beskæftigelsesområdet er gode eksempler på moderne lobbyisme og aktivisme over for lokale beslutningstagere og embedsfolk. Grupperingerne er opstået på internettet, har fået enorm opbakning fra hele landet og klør hårdt på.

Et demokratisk sundhedstegn

Tendensen er klar, bekræfter Maria Steno, politisk rådgiver og forfatter til en bog om lobbyisme i offentlige organisationer: Presset fra borgergrupper og interesseorganisationer for at påvirke kommunens politik, indsatser og afgørelser vokser kun.

– Og egentligt synes jeg, at man skal se det som et sundhedstegn for det lokale selvstyre og demokrati. For på den måde anerkender borgerne, at mange politiske og forvaltningsmæssige beslutninger ikke træffes på Christiansborg, men lokalt, og derfor skal man som forening og interesseorganisation også arbejde lokalt, siger Maria Steno.

Tiden har også, pointerer hun, med internettet og sociale medier fået en anden betydning.

– Borgerperspektivet er notorisk kortsigtet – man ønsker handling her og nu, hvis der er noget, man ikke er tilfreds med i kommunen. Man har ikke tålmodighed til at vente fire år på at vælge nye politikere ind eller på, at kommunen har planlagt et borgermøde. Sociale medier reducerer den afstand i både tid og rum.

Borgere grupperer sig lynhurtigt

Set fra borgernes synspunkt er det positivt, mener Maria Steno, at det i dag er hurtigere at sætte gang i noget.

– Nogle borgerbevægelser bliver nærmest etableret på en uge, fx hvis der har været en tv-dokumentar om udsatte børn eller uværdig ældrepleje. Og det er nemt at finde ligesindede at slå sig sammen med. Det smitter også af på de store foreninger som fx Ældre Sagen, Danske Handicaporganisationer osv. De bliver også hurtigere til at sætte ting i gang og tage fat i kommunen. For hvis de ikke rykker, så går der hurtigt en Facebookgruppe i gang med samme synspunkter.

Hvilke handlemuligheder har ledere?

Men hvilket handlerum efterlader det lederne med, fx når en Facebookdebat om en enkeltsag på socialområdet i løbet af en weekend bliver fulgt op af lokalpressen og får borgmesteren til at love at undersøge sagen?

– Der er ingen tvivl om, at det høje tempo og de flygtige interessefællesskaber på sociale medier gør dialogen sværere at styre for kommunerne. Men det er efter min mening en del af lokaldemokratiet, og borgerne forventer åbenhed af politikere og myndigheder. Især fordi kommunerne ofte taler om, at de gerne vil inddrage borgerne, samskabe osv. Så bordet fanger, og det eneste rigtige at gøre er at gribe sagen, når den opstår. Lytte, vise interesse, undersøge, invitere de berørte borgere til et møde osv. Det gælder ikke kun politikere, men også embedsværket.

Hold øje med de lokale spor

Hvis du som leder vil undgå at blive taget på sengen, er det helt afgørende at have fingeren på den lokale puls, anbefaler Maria Steno.

– Lederne skal være gode til at lytte og have fornemmelse for, hvad der rører sig lokalt. Det kræver en tæthed til lokalsamfundet og et konstant øje på de lokale grupper. Især på Facebook – også i weekenden, så man er klar til at reagere mandag morgen, hvis noget opstår.

Samtidig bør ledere arbejde mere strategisk, så de har en løbende dialog med borgernes interessegrupper – også i 'fredstid', mener Maria Steno.

– Det bør være en del af enhver 360-vurdering af nye tiltag: Hvad vil borgerne og foreningerne på området tænke om det her forslag? Har du som leder ikke den kontakt til både borgere og bagvedliggende foreninger, bliver du meget sårbar over for eksplosioner i enkeltsager. Men har du en løbende og god dialog med borgernes repræsentanter, kan du bruge samarbejdet til at få løftet en enkeltsag – som du alligevel ikke kan kommentere på offentligt – op på et mere principielt niveau med et bredere perspektiv, siger hun og giver et eksempel:

– Hvis en mor til et autistisk barn bringer en sag op på Facebook om en 'uretfærdig afgørelse', kan du via den gode og løbende dialog med Autismeforeningen få sagen og debatten løftet højere op og ind i et mere 'styrbart' spor og forum. Samtidig kan du gå offentligt ud og sige, at I allerede er i dialog med foreningerne på området og vil vurdere, om I kan ændre fx en procedure eller gøre noget anderledes. På den måde bliver enkeltsagen en anledning til at se og handle mere tværgående og dialogorienteret.

Men man må også godt trække en grænse

Hvordan finder man som leder balancen mellem 'borgerdialog' og '-inddragelse' og at trække en grænse for fx perfid tilsvining?



> **Lederne skal være gode til at lytte og have fornemmelse for, hvad der rører sig lokalt. Det kræver en tæthed til lokalsamfundet og et konstant øje på de lokale grupper, især på Facebook.**
>
> MARIA STENO, POLITISK RÅDGIVER OG FORFATTER

3 gode råd: Sådan håndterer du bedst borgernes lobbyisme

1. Grib den enkelte sag, når den opstår, også selv om den ikke passer ind i din arbejdsproces lige nu, lyt til borgerne og inviter til dialogkaffe.
2. Hold dig hele tiden orienteret om, hvad der rører sig lokalt, også på sociale medier.
3. Løft den aktuelle sag ind i et mere styrbart og strategisk rum gennem dialog med interesseorganisationer på området.

KILDE: POLITISK RÅDGIVER MARIA STENO

– Hvis ledere oplever kritik af deres professionelle virke, skal de kunne håndtere det professionelt. De skal som sagt først og fremmest lytte og kan også godt gå ind i dialogen til et vist punkt, men den professionelle måde at håndtere kritik på er hurtigst muligt at løfte den ind i et formelt rum og en formel proces, som er mere styrbar. Det viser på den ene side, at du tager sagen alvorligt, og på den anden side bliver den flyttet ud af det hadske og personlige spor, fx på Facebook. Som leder kan du skrive: "Hej, jeg kan se, at du har rejst et problem. Det undersøger vi nærmere. Har du lyst til at komme ind til et møde?". Det ville du jo også gøre, hvis borgeren tog kontakt ved frysedisken i Brugsen.

Lær at agere i interessefeltet

Pointen er ifølge Maria Steno, at ledere er nødt til både at deltage i borgermøder, læse lokalavisen og følge debatten på Facebook. Det er lige vigtigt og væsentligt for borgerne. Og det kan sagtens indebære, at man har en professionel profil på fx Facebook for at kunne følge og deltage i dialogen.

– Samtidig er det selvfølgelig altid vigtigt at afveje, hvornår en sag er politisk, og hvornår det er sagsbehandling. Derfor skal man også lede opad til det politiske niveau, fx til socialudvalgsformanden: "Tager du den her?". Det gælder især i valgkampen.

Maria Steno er ikke et sekund i tvivl om, at borgernes lobbyisme fortsætter med uformindsket styrke.

– Dels fordi borgerne som sagt er blevet mere opmærksomme på, hvor mange beslutninger der ligger i kommunerne. Og dels fordi hele mediesituationen og digitaliseringen betyder, at der er meget kort fra tanke til handling. Derfor er ledere i dag nødt til at have et kontinuerligt samarbejde med interessenterne på deres område og samtidig være klar til den spontane dialog med lokale borgergrupper, når den opstår.

Hvad med medarbejderne: Hvordan klæder lederen dem bedst på til at håndtere den direkte borgerdialog og evt. også -kritik?

– Lederne kan skærme medarbejderne fra den personlige kritik ved selv tydelig internt og eksternt at melde ud over for borgerne, at medarbejderne arbejder inden for rammer og retningslinjer, som enten er et politisk eller ledelsesmæssigt ansvar. Og at det er her, dialogen starter, konstaterer Maria Steno.

Sådan håndterer du konflikter **mellem medarbejderne**

Hvornår og hvordan griber du ind, når to medarbejdere har en konflikt? Måske er du ikke engang klar over, at der er en konflikt – især hvis dit ledelsesspænd er stort. Læs konfliktmægler Jesper Bastholm Munks bud på, hvordan du bedst navigerer i uoverensstemmelser mellem medarbejdere.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK

Konflikter giver mulighed for udvikling, står der i ledelsesbøgerne. Men så positivt oplever vi sjældent konflikter i virkeligheden, bekræfter Jesper Bastholm Munk, konfliktmægler og underviser hos Center for Konfliktløsning, hvor han bl.a. arbejder med ledere.

– En del ledere har faktisk svært ved at håndtere konflikter og kan derfor hurtigt selv blive en del af dem. Ledere kan desuden komme til at optrappe konflikter, enten fordi de er for forsigtige eller for hårdhændede i deres håndtering, siger han.

Lav aftaler om konflikthåndtering

Selv om evnen til at håndtere konflikter er en af de vigtigste lederkompetencer, er konflikter ikke kun dit ansvar som leder, men et kollektivt ansvar, understreger Jesper Bastholm Munk. Derfor er det vigtigt, at du aftaler med medarbejderne, hvordan du fremover vil håndtere konflikter.

– Tal med dine medarbejdere om, hvilke konflikter der kan opstå hos jer, og hvordan I kan håndtere dem, så I får en fælles forståelse og kollektivt tager ansvar for konflikter.

Og, understreger han, medarbejderne skal vide, hvad de skal gøre, hvis de selv oplever en konflikt.

– Det kan være en god idé fx at oprette en buddy-ordning, så medarbejderen ikke går med en uløst konflikt for sig selv, men kan gå til en anden medarbejder, der kan lytte og hjælpe videre.

Skab tryghed om din egen adfærd

Det skaber tryghed for medarbejderne at vide, hvad du som leder vil gøre, når de kommer til dig med en konflikt. Derfor anbefaler Jesper Bastholm Munk, at du først har en afklarende samtale, der går ud på at finde ud af, hvad konflikten handler om, og hjælpe medarbejderen med at finde handlemuligheder. Det vil sige, at du som leder går ind i konflikten uden at blive en del af den.

– Som medarbejder skal man vide, at lederen vil lytte til én. Find ud af, hvad medarbejderen har brug for. Hvordan kan du støtte og hjælpe medarbejderen til at løse konflikten så tidligt som muligt med de involverede.

Hvis dine medarbejdere ikke selv kommer til dig, men du kan fornemme konflikter mellem dem, skal de også vide, hvordan du vil gribe det an.

– Hvis du fx lægger mærke til dårlig stemning på et møde, skal du gøre det legitimt at skifte spor til en samtale om samtalen. På den måde inviterer du dig selv ind i sammenhængen. Det øger trygheden, at man bliver set og støttet, når man er i konflikt, siger Jesper Bastholm Munk, der også anbefaler, at du efter konflikter går dem igennem med medarbejderne for at lære af dem.

Et benspænd ved konflikter for ledere er, at de ofte har en ‘fiks os’-kultur, som oftest handler om, at den enkelte forventer, at lederen fikser den anden part i konflikten. Deponeringen af ansvaret hos lederen sker ikke af ond vilje, men fordi medarbejderne ikke er bevidste om, at de både er ansat til at udøve deres faglighed og til at samarbejde, siger René Jensen, der også peger på, at ledere ikke skal fikse problemer, for det kan de ikke.

– Medarbejderne skal ikke trække en løsning hos deres leder. Hvis de vil være en del af løsningen, så må de forstå, at de også er en del af problemet. Lederens opgave er at facilitere, men hvis medarbejderne ikke forstår eller har accepteret, at de er en del af konflikten, sker der ikke noget. Først når der tages fælles ejerskab, så rykker det.

Ledere skal insistere

Mange ledere tror, siger René Jensen, at de er tydelige med forventninger om, at medarbejdere skal tage medansvar. Men det er de ikke.

– Der appelleres – “det ville fint, hvis I selv forsøger at tage snakken” – frem for insisteres – “hos os er alle ansat til

Ledere er **ikke** løsningsautomater

Du skal som leder skabe forståelse for og accept af, at medarbejderne er ansat til to ting: faglighed og samarbejde. Det betyder, at man ikke kan stemple ud af samarbejdet, når det bliver ubehageligt. Og også, at konflikter ikke er lederes ansvar alene. De er alles ansvar.

AF JOURNALIST ANNETTE AGGERBECK | ANNETTE@AGGERBECK-KOMMUNIKATION.DK | ILLUSTRATION: OLE HANSEN

Sådan lyder det fra René Jensen, som sammen med Finn Salomonsen har skrevet bogen *Ræk mig lige samarbejdet – tak!*. Begge kommer fra konsulenthuset De-tre, og bogen er skrevet på baggrund af mange års erfaring med ledere og medarbejdere på offentlige arbejdspladser.

Og den handler bl.a. om, at ledere ikke skal blive ‘løsningsautomater’.

– Mange ledere agerer løsningsautomater for medarbejdernes konflikter, dvs. medarbejderne deponerer ansvaret hos lederne. Dermed opstår en form for



En konflikt kan først løses bæredygtigt, når du kommer ned i de underliggende værdier som anerkendelse og respekt for faglighed.

KONFLIKTMÆGLER JESPER BASTHOLM MUNK

re er, at du risikerer at blive ratet dårligt, fordi du måske ikke har opdaget eller håndteret konflikter godt nok i medarbejdernes øjne. Og jo større ledelsesspænd, desto sværere kan de være at opdage. Her kan du prøve at lægge mærke til, hvordan medarbejderne omtaler hinanden, anbefaler Jesper Bastholm Munk.

– Taler de negativt om hinanden og ikke til hinanden, kan det være tegn på en konflikt. Som leder skal du ikke vente lang tid med at gribe ind, selv om det kan tage tid at opdage en konflikt. Så hvis du observerer noget, så tjek op på det med det samme, for tingene kan hurtigt eskalere. Og: Stå ikke alene som leder, men få en sparringsmakker, som kan give dig supervision, fx fra en i ledelsesgruppen.

Uløselige konflikter

Et vigtigt budskab er, at ikke alle konflikter kan løses. Dels kan man kun komme så langt, som parterne vil. Og dels kan der være rammer, du som leder kan have svært ved at ændre på. Nogle gange er den eneste løsning at flytte en medarbejder til en anden afdeling for at fjerne konfliktende parter fra hinanden. Der er desuden forskel på at håndtere en konflikt og løse den, understreger Jesper Bastholm Munk.

– Du kan håndtere en konflikt ved at handle, men hvis du ikke ser på det underliggende, er løsningen ikke holdbar i længden. En konflikt kan først løses bæredygtigt, når du kommer ned i de underliggende værdier som anerkendelse og respekt for faglighed. Det er vigtigt også at se på følelser, underliggende behov og ønsker hos medarbejderne i konflikten. Samtidig er det vigtigt at have ro på sig selv og smitte medarbejderne med sin ro, når der er konflikter.

FAKTA

Kend dit konfliktmønster

Læg mærke til, hvordan du reagerer i konflikter. Tænk over nedenstående spørgsmål, hav samtaler med hinanden om jeres reaktioner og få evt. professionel hjælp til at ændre et uhensigtsmæssigt konfliktmønster.

- Hvornår forsvarer du dig eller trækker dig ved medarbejderes konflikter?
- Kan du blive i det, der er, med nysgerrighed? Hvis ikke, hvad gør du så?
- Kan du lytte og tale på de rigtige tidspunkter?
- Har du det med at misforstå, fordi du ikke får spurgt nok ind til, hvad det handler om?
- Kommunikerer du tydeligt, hvad der er vigtigt for dig?

KILDE: KONFLIKTMÆGLER JESPER BASTHOLM MUNK, CENTER FOR KONFLIKTLØSNING



Samarbejde er bøvlet! Og det vil afstedkomme konflikter og tilstande, der er ubehagelige. Og det kan vi mennesker ikke lide. Vi vil væk fra ubehaget.

RENÉ JENSEN, LEDELSESKONSULENT OG FORFATTER



at tage medansvar for konflikterne, og man kan ikke stemple ud, når det bliver svært". Det er ofte et ubevidst ledelsessvigt, når man ikke er tydelig om kridtstregerne for samarbejdet, siger han og forklarer svigtet med, at ledere ofte er bange for ikke at være i øjenhøjde, men skabe afstand med tydelig og insisterende kommunikation. Og dét mener René Jensen er paradoksalt, fordi man får den modsatte effekt.

– Man efterlader faktisk medarbejderne, og det var jo det sidste, man ville.

René Jensen opfordrer derfor ledere til at insistere over for medarbejderne på, at der ikke sker nogen udvikling, hvis ikke man kan være i midlertidige tilstande af ubehag.

– Samarbejde er bøvlet! Og det vil afstedkomme konflikter og tilstande, der er ubehagelige. Og det kan vi mennesker ikke lide. Vi vil væk fra ubehaget. Men der er ingen vej udenom. Man kan ikke blive dygtigere sammen, hvis ikke man håndterer de bump, der kommer på vejen. Og det indebærer midlertidige tilstande af ubehag.

Derfor får du Offentlig Ledelse

Tre gange om året lander dette ledelsesfagblad i din postkasse. Det er en af gevinsterne ved at være medlem af Ledersektionen i Socialrådgiverne eller Chefgruppen i HK Kommunal. Vores ambition er at holde dig opdateret på de nyeste trends og teorier i offentlig ledelse.

AF JOURNALIST TINA JUUL RASMUSSEN | TINA@JUUL-KOMMUNIKATION.COM

Som leder har du måske bladret forgæves i dit fagblad efter artikler om ledelse – teorier, værktøjer, nye trends. Det hører vi i hvert fald af og til fra ledere – at de savner mere fagligt stof og viden om ledelse fra deres fagforening.

Og netop derfor får du dette magasin – *Offentlig Ledelse*. Vi kalder os "dit fagblad for velfærdsledere" – og bladet udgives i et samarbejde mellem ledersektionerne i Socialrådgiverne og HK Kommunal. Socialpædagogerne har desværre ikke haft mulighed for at fastholde samarbejdet om bladet og er udtrådt af udgiverkredsen den 1. april 2020.





Siden magasinet så dagens lys i 2007, har det været redaktionens klare målsætning at klæde dig som offentlig velfærdsleder bedst muligt på med viden om nye tendenser, teorier og værktøjer i moderne ledelse.

Tre gange om året og en gang om måneden

Bladet udkommer tre gange om året og sendes til i alt omkring 4.000 modtagere.

Bladet bliver tilrettelagt af en redaktionsgruppe med en lederkonsulent fra hver af de udgivende fagforeninger samt redaktøren. Men: Vi vil altid også gerne høre fra dig som læser – i form af feedback på bladet, ønsker om særlige emner, vi skal behandle, eller debatindlæg til en aktuel dagsorden. Du kan altid skrive til os på adressen **redaktionen@offentligledelse.dk**.

Som aktuelt supplement til bladet udgiver vi hver måned et elektronisk nyhedsbrev med ekspertartikler og nyheder samt artikler fra bladet.

Fortsat god læselyst!



Får du nyhedsbrevet?
Vil du til snigpremiere på nogle af temaartiklerne fra det kommende nummer af *Offentlig Ledelse* eller læse stof, som ikke kommer i bladet? Så tilmeld dig vores nyhedsbrev, som udsendes en gang om måneden: offentligledelse.dk/nyhedsbrev

Offentlig Ledelses nye hjemmeside bugner af viden

Har du prøvet at søge på fx "Ledelseskommissionen", "tillid", "ledelsesrum" eller "stress" på **offentligledelse.dk**?

Måske ikke – men hvis du gør det, vil du opdage, at hjemmesiden rummer en sand guldgrube af artikler og viden om helt specifikke emner, der kan være relevante for dig som leder at besøge eller genbesøge. Måske skal I have et seminar med ledergruppen eller en temadag med medarbejderne og søger viden og inspiration til vinkler, oplægsholdere eller noget helt tredje.

Alle artikler fra *Offentlig Ledelse* og fra nyhedsbrevet bliver løbende lagt på offentligledelse.dk.

Tjek selv: **offentligledelse.dk**

